

ดำเนินธุรกิจวิศวกรรมก่อสร้างอย่างไร ให้เติบโตได้ อย่างยั่งยืน



ดำเนินธุรกิจวิศวกรรมก่อสร้างอย่างไร

ให้เติบโตได้อย่างยั่งยืน

โดย นายณัฐรา ประโมจน์ีย์

รองกรรมการผู้จัดการ

บริษัท อิตาลีไทยวิศวกรรม จำกัด หรือ (ITALTHAI Engineering : ITE)

ธุรกิจก่อสร้าง เป็นนับว่าเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่มีความเสี่ยงสูง เนื่องด้วยการดำเนินธุรกิจขึ้นอยู่กับความสามารถในการส่งมอบงานที่มีคุณภาพภายในกำหนดเวลาตามสัญญา ความสามารถในการลดต้นทุนงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน รวมไปถึงประสบการณ์ของเจ้าของกิจการและทีมงานซึ่งมีผลต่อความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงานที่ได้รับมา นอกจากนี้ยังมี ปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลทำให้ ธุรกิจก่อสร้างเกิดความเสี่ยงสูง อาทิการแข่งขันราคาในการประมูล, การผูกมัดในการทำงานด้วยสัญญาที่อาจไม่เป็นธรรม, เจ้าของงานหรือลูกค้าเหนียวหนี้ยหรือไม่ชำระหนี้, การถ่ายความเสี่ยงของโครงการลงทุนต่างๆของผู้ลงทุนให้กับผู้รับเหมารับประกัน, การถูกปรับ เนื่องจากส่งงานล่าช้าหรือไม่ได้ผลงานตามสัญญา (Delay and Performance liquidated damages), การปรับราคาหรือเกิดความล่าช้าจาก Supplier หรือผู้รับเหมาช่วง, ทีมงานหยุดทำงานอย่างเฉียวไม่คำนึงถึงค่าใช้จ่าย หรือแม้แต่การขาดการบันทึกข้อมูลค่าใช้จ่ายโครงการ ฯลฯ โดยปัจจัยดังกล่าว นี่เป็นสิ่งที่ผู้รับเหมาที่มีประสบการณ์ต่างเคยประสบปัญหา ดังกล่าวมาแล้วแทบทุกราย

โดยส่วนใหญ่การแก้ปัญหาเหล่านั้น จะขึ้นอยู่กับขนาดของกิจการและตัวเจ้าของกิจการเป็นสำคัญ อาทิ หากเป็นกิจการขนาดเล็ก เจ้าของกิจการจะลงมาลุยแก้ปัญหาเอง ดูแลเกือบทุกชั้นด้วยตัวเองเพื่อป้องกันความผิดพลาด และหากเป็นกิจการขนาดใหญ่ขึ้นมา ทางเจ้าของกิจการจะดำเนินการสรรหาผู้จัดการโครงการที่มีฝีมือและประสบการณ์ที่น่าเชื่อถือและไว้ใจได้มาบริหารแทน เพื่อสร้างหลักประกันให้โครงการสำเร็จอย่างมีกำไรได้ ซึ่งปัจจุบัน การหาผู้จัดการโครงการที่มีคุณสมบัติดังกล่าวค่อนข้างยาก จึงมีผู้รับเหมาหลายรายที่ต้องการเติบโตอย่างรวดเร็ว และพร้อมที่จะเสี่ยงทั้งโดยยอมเสนอราคางานต่ำๆ โดยไม่คำนึงถึงความเสี่ยงข้างหน้าเพื่อให้ได้งาน ทั้งที่ไม่ยังสามารถหาทีมงานที่มีความสามารถมาเสริมได้ ในขณะที่เดียวกันการบริหารภายในก็ขาดระบบ ผลก็คือ งานขาดทุน เงินสดหมุนเวียนไม่เพียงพอ ทำให้งานหยุดชะงักเพราะไม่มีเงินจ่ายคณงาน, ผู้รับเหมาช่วง รวมถึง Supplier ก่อให้เกิดความล้มเหลวส่ง

งานล่าช้ากว่าสัญญาจนถูกปรับ ถูกฟ้องร้อง บังคับชำระหนี้ และล้มละลายในที่สุด บางรายอาจเปลี่ยนชื่อทั้งของกิจการและตนเองเพื่อหลบหนีและจัดตั้งกิจการใหม่เปลี่ยนชื่อใหม่ วนเวียนเช่นนี้ในธุรกิจก่อสร้าง

แม้ว่าธุรกิจก่อสร้างจะมีความเสี่ยงดังที่ได้นำเสนอข้างต้น แต่ก็มีกิจการจำนวนมากไม่น้อยที่สามารถเติบโตอย่างยั่งยืนได้ ด้วยการลดการพึ่งพาความสามารถส่วนบุคคล และเพิ่มระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ โดยใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานโครงการ และความคุ้มครองพยานมาช่วย ตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างหลักประกันในการดำเนินโครงการให้เสร็จได้ตามกำหนดเวลา ด้วยผลงานที่สอดคล้องตามความต้องการของลูกค้า (Specification) ตามสัญญา

นอกจากนี้ การทำงานอย่างปลอดภัยไร้อุบัติเหตุ ยังสามารถควบคุมต้นทุนและกระแสเงินสดได้ตามเป้าหมาย ทำให้งานไม่หยุดชะงักได้ ทั้งยังมีระบบงานที่สามารถให้รายงานสถานการณ์ค่าใช้จ่ายเทียบกับงบประมาณ และกระแสเงินสดที่เป็นปัจจุบันทันต่อเหตุการณ์ ทำให้มีผลกำไรและกระแสเงินสดที่จะหล่อเลี้ยงกิจการให้เติบโตอย่างมั่นคง พร้อมไปกับการเพิ่มพูนความพึงพอใจให้กับลูกค้า สร้างความมั่นใจให้กับลูกค้าทั่วไปในการบริการที่มีคุณภาพ เสร็จทันเวลาอย่างสม่ำเสมอในทุกๆโครงการที่ได้รับมา ส่งผลให้มีโอกาสได้รับงานมากขึ้น ซึ่งเรียกว่า “ระบบการบริหารและเทคโนโลยีเพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนดังกล่าว” ซึ่งได้แก่

ISO 9001 : 2015

มีเป้าหมายที่จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถของกิจการในการ ส่งมอบผลงานให้ลูกค้าได้คุณภาพตามความต้องการตามสัญญา และสอดคล้องกับข้อกำหนด ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการตามสัญญาอย่างสม่ำเสมอในทุกๆ สัญญาที่ได้รับ

ระบบบริหารอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001: 2007 และ ISO 45001:2018

มุ่งที่จะควบคุมให้การปฏิบัติงานก่อสร้างมีความปลอดภัยไร้อุบัติเหตุโดยที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีสุขภาพอาชีวอนามัยที่ดี พร้อมในการทำงานสู่เป้าหมายทั้งร่างกายและจิตใจ ในสภาพแวดล้อมการทำงานที่ปลอดภัย

โดยทั้งมาตรฐานทั้ง 2 ระบบนี้ เป็นระบบบริหารที่เป็นสากลได้รับการรับรองทั่วโลก โดยใช้หลักการการจัดกระบวนการทำงานที่เหมาะสม พร้อมการกำหนดเป้าหมายในแต่ละกระบวนการ (Process Approach) เพื่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมายของทั้งโครงการ ด้วยวงจรของ Deming หรือ PDCA คือการกำหนดเป้าหมายและวางแผน (Plan) การชักซ้อมแผนและการนำไปปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายเป็นระยะๆ (Check) และการวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงการทำงานในรอบต่อไปให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Action) วงจร PDCA ซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยสากลที่จะสามารถสร้างหลักประกันในการจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ และการปรับปรุงพัฒนาการทำงานและผลงานของแต่ละกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่เดียวกันเพื่อลดความเสี่ยงที่จะทำให้ผลงานเบี่ยงเบนจากเป้าหมายและเพิ่มโอกาส สร้างหลักประกันในการบรรลุผลงานให้ได้ตามเป้าหมายหรือดีกว่า ด้วยเหตุนี้ มาตรฐานทั้ง 2 จึงได้กำหนดให้มีการคำนึงถึงความเสี่ยงต่อการเบี่ยงเบนจากเป้าหมายในทุกๆ ครั้ง ที่มีการวางแผน

หรือที่เรียกว่า Risk - based thinking เหล่านี้คือหลักการสำคัญในการพัฒนาการดำเนินการโครงการสู่คุณภาพและความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องอันนำไปสู่การเพิ่มพูนความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้ในที่สุด

เทคโนโลยีการวางแผนและควบคุมโครงการด้วย PERT / CPM

ในปัจจุบันมี Software ในการวางแผนและควบคุมโครงการเช่นนี้อยู่หลายรายที่เป็นที่ยอมรับในการนำมาใช้บริหารโครงการตามขนาดของโครงการนั้นๆ Software เหล่านี้จะเป็นแก่นและเครื่องมือสำคัญเพื่อกำหนดทิศทางให้แก่การบริหารงานโครงการตามมาตรฐานการบริหารข้างต้น ช่วยทำให้ผู้บริหารโครงการทราบถึงกระบวนการหรืองานต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการตามลำดับพร้อมทั้งความสัมพันธ์ในแต่ละงาน และกำหนดเวลาการเริ่มและเสร็จ รวมถึงทรัพยากรที่ใช้ในแต่ละงานของโครงการ สามารถทราบถึงสถานะความก้าวหน้าหรือความล่าช้าในงานต่างๆ และผลการตอบสนองความสำเร็จของงานทั้งหมด พร้อมทั้งทราบถึงการจัดการเพื่อการเร่งรัดให้โครงการเสร็จตามเป้าหมาย ด้วยการจัดสรรทรัพยากรทั้งแรงงาน เครื่องจักรให้เพียงพอโดยเฉพาะงานที่เป็นจุดชี้เป็นชี้ตายของโครงการ หรือ Critical Path ได้ทันเวลา

การใช้ระบบงบประมาณ (Budgeting) และระบบการวางแผนทรัพยากร (Enterprise Resource Planning-ERP)

ระบบนี้ จะทำให้ผู้บริหารโครงการทราบถึงสถานะเงินสดหมุนเวียน และค่าใช้จ่ายที่ใช้ไปในโครงการตลอดเวลา ทำให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายและพิจารณาในการเพิ่มทรัพยากร เพื่อแลกกับกับผลลัพธ์ที่ได้ในการเร่งรัดงานให้ได้ตามเป้าหมาย ทำให้สามารถสร้างประโยชน์สูงสุดในการบริหารโครงการตามสัญญาได้อีกด้วย

ทั้งนี้ ระบบการบริหารดังกล่าว นอกจากจะสามารถใช้ในการบริหารภายในแล้ว เจ้าของงาน, ผู้ลงทุน หรือ Consultant ในปัจจุบัน โดยเฉพาะที่เป็นเงินลงทุนจากนานาชาติหรือการลงทุนที่มีธนาคารสนับสนุน ก็มักจะกำหนดให้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้เข้าร่วมประมูลงานก่อสร้างโครงการ เพื่อเป็นหลักประกันความสำเร็จของงานอีกด้วย

อย่างไรก็ตาม การนำระบบและเทคโนโลยีใหม่มาใช้ อาจไม่ใช่เรื่องง่าย ดังนั้น เจ้าของกิจการ อาจจะต้องใช้เวลาในการปรับใช้ระบบและเทคโนโลยีใหม่ ให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรอย่างแยกย่อย (Customization) ด้วยความเชื่อมั่น และศรัทธาในระบบ เทคโนโลยีที่จะนำมาใช้ จากผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของกิจการเอง ตลอดจนความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานในองค์กรทุกคน ในขณะเดียวกันก็ต้องอดทนกับการปรับตัวขององค์กรเพื่อให้เข้ากับระบบเทคโนโลยีและวัฒนธรรมใหม่ขององค์กรอีกด้วย

ในขณะที่โลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ทุกธุรกิจก็ต้องแข่งขันกันมากขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจก่อสร้าง แม้ว่าจะมีโครงการก่อสร้างในประเทศเราเกิดขึ้นอย่างมากในอนาคต แต่ก็ยังมีคู่แข่งหน้าใหม่ที่แข็งแกร่งจากต่างประเทศ เข้ามารับงานในประเทศเรามากขึ้นเป็นเงาตามตัว ดังนั้นผู้รับเหมาไทยควรจะต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือบริบททางธุรกิจในปัจจุบันจึงสามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

ถึงเวลาตัดสินใจแล้วหรือยังที่จะพัฒนานำระบบและเทคโนโลยีใหม่ที่ให้ประสิทธิผลมากกว่า มาใช้ในการทำงานก่อน
ที่จะสายเกินไป